

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**“PROPUESTA DE LA PLANIFICACIÓN PARA LA
TRANSFORMACIÓN EN PERSONA JURÍDICA DE UNA PERSONA
NATURAL DEDICADA AL NEGOCIO CONSTRUCTOR-
INMOBILIARIO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
Y SU ZONA DE INFLUENCIA, DURANTE EL PERÍODO 2014 –
2015.”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

JOSE ANTONIO PRIETO ROMERO

DIRECTOR: DIEGO SERRANO

QUITO, FEBRERO 2015

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Diego Serrano

INFORMANTES:

Ing. Mónica Guerra

Ing. Eduardo Portero

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, Alba y Vicente; mis hermanas, Cari y Emi y a mi sobrina, Daira. Por ser el apoyo incondicional durante mi carrera universitaria y mi vida.

Jose Prieto

AGRADECIMIENTO

A Dios por todas las bendiciones y oportunidades que me da cada día.

Al Arq. César Gutiérrez por su apertura y colaboración en la exitosa realización de este trabajo.

A mi Director de Tesis, Diego Serrano, por el tiempo, esfuerzo y enseñanzas brindadas a lo largo de la elaboración de este trabajo.

A mis padres por todo su esfuerzo invertido en ayudarme a alcanzar esta importante meta.

Jose Prieto

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

CAPÍTULO 1: SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO CONSTRUCTOR-INMOBILIARIO, 2

- 1.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO CONSTRUCTOR-INMOBILIARIO EN EL PAÍS, 2
 - 1.1.1 Influencia del sector de la construcción en el PIB del Ecuador, 2
 - 1.1.2 Financiamiento para la Vivienda, 5
- 1.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO CONSTRUCTOR-INMOBILIARIO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO Y ALEDAÑOS, 9
 - 1.2.1 La oferta de viviendas en Quito por zonas y tipo, 12
 - 1.2.2 Análisis de Precios de los proyectos en la ciudad de Quito, 13
 - 1.2.3 Evolución tendencial de los precios y la inflación, 13
 - 1.2.4 Mapeo de Proyectos, 14
- 1.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL ARQ. CÉSAR GUTIÉRREZ EN EL NEGOCIO CONSTRUCTOR-INMOBILIARIO, 15
 - 1.3.1 Proyectos del Arq. César Gutiérrez, 17
- 1.4 FODA DEL ARQ. CÉSAR GUTIÉRREZ EN EL NEGOCIO CONSTRUCTOR-INMOBILIARIO, 17

CAPÍTULO 2: PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA- INMOBILIARIA EN EL ECUADOR, 21

- 2.1 EMPRESA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA VS PERSONA NATURAL DEDICADA AL NEGOCIO CONSTRUCTOR INMOBILIARIO, 21
- 2.2 PROCESO PARA CONSTITUIR UN EMPRESA EN EL ECAUDOR, 23
 - 2.2.1 Proceso para constituir una compañía vía electrónica, 24
 - 2.2.2 Proceso para constituir una compañía de la forma convencional, 25
- 2.3 RECURSOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR LA EMPRESA, 28
 - 2.3.1 Oficina, bienes y servicios, 28
 - 2.3.2 Talento Humano, 30
- 2.4 PROPUESTA DE UNA PLAN ESTRATÉGICO, 32
 - 2.4.1 FODA de la empresa, 32
 - 2.4.2 Misión, 34

- 2.4.3 Visión, 35
- 2.4.4 Objetivos, 35
 - 2.4.4.1 Objetivo General, 35
 - 2.4.4.2 Objetivos Específicos, 35
 - 2.4.4.3 Indicadores de cumplimiento de objetivos, 38
- 2.4.5 Estrategias, 40
- 2.4.6 Políticas, 45

CAPÍTULO 3: IMPLEMENTACIÓN, 47

- 3.1 DETALLE Y ESPECIFICACIONES DE LAS TAREAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EMPRESA, 47
- 3.2 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN, 61
- 3.3 DETALLE DE LA VALORIZACIÓN APROXIMADA DE LAS TAREAS DE IMPLEMENTACIÓN, 64

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 66

- 4.1 CONCLUSIONES, 66
- 4.2 RECOMENDACIONES, 69

BIBLIOGRAFÍA, 70

ANEXOS, 72

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación contiene una propuesta de planificación para la transformación en persona jurídica de una persona natural dedicada al negocio constructor – inmobiliario en el Distrito Metropolitano de Quito y su zona de influencia. Esta propuesta nace de la necesidad del Arq. César Gutiérrez de una guía para la creación su empresa de forma planificada, y que le sirva como base para el desarrollo de la misma.

El Arq. César Gutiérrez actualmente se encuentra trabajando bajo relación de dependencia en una constructora de la ciudad de Quito. A la par de su empleo, ha desarrollado proyectos independientes, que se han ido presentado de forma constante y creciente desde que inició con esta actividad. Debido a esto, nace el cuestionamiento en el Arq. Gutiérrez de si es tiempo de renunciar a su empleo y dedicarse a formar un negocio propio constituyendo su empresa.

Para crear una propuesta valida de constitución de una empresa constructora – inmobiliaria, se dividió este trabajo en tres etapas:

En la primera etapa se procedió a realizar un análisis de la situación actual que atraviesa el negocio constructor inmobiliario en el Ecuador de forma general y específicamente su evolución en la ciudad de Quito. Se observó la influencia creciente del sector constructor en el PIB nacional, así como las formas de financiación, públicas y privadas, para la adquisición de bienes inmuebles. Finalmente se estudió la evolución del negocio del Arq. Gutiérrez, sus principales proyectos y, a través de la herramienta FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), se determinó un panorama general de su entorno interno y externo actual.

En la segunda etapa se realizó una comparación del funcionamiento de una empresa y una persona natural en el negocio constructor – inmobiliario, de esta manera, se pudo concluir las ventajas de que el Arq. Gutiérrez tenga su propia empresa. Se detalló la manera de constituir una compañía en el país, además de los bienes, servicios y personal necesarios para que la empresa entre en funcionamiento.

En esta etapa, también se realiza la propuesta de un plan estratégico para la nueva empresa, buscando dejar una base sólida para su desarrollo. Una planificación adecuada puede aumentar el porcentaje de éxito de la compañía.

En la tercera y última etapa se presenta la planificación para la implementación de la empresa, es una guía de lo que se debe hacer antes de la apertura oficial de la misma. Se detalla el plan de acción a seguir, el cronograma de actividades y el presupuesto de implementación.

Por último se muestran las conclusiones obtenidas en el desarrollo de este trabajo y se hace mención de algunas recomendaciones para la implementación de la empresa.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo propone la planificación para la transformación de una persona natural, dedicada al negocio constructor – inmobiliario en el Distrito Metropolitano de Quito, en una persona jurídica. Para esto, se utiliza el caso del Arq. César Gutiérrez, que se dedica a este negocio desde el 2012, trabajando bajo relación de dependencia en una constructora y realizando proyectos independientes.

La falta de una estructura organizacional adecuada que respalde las actividades del negocio del Arq. Gutiérrez, ocasiona que éste ya no pueda aceptar realizar más proyectos independientes, y que solo pueda desarrollar, de una manera eficaz, los proyectos que actualmente se encuentra a su cargo

Este trabajo busca brindar una guía adecuada al Arq. Gutiérrez para crear su empresa, y, a través de una propuesta de un plan estratégico, dejar una base sólida para el crecimiento de la misma.

CAPÍTULO 1 SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO CONSTRUCTOR- INMOBILIARIO

1.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO CONSTRUCTOR-INMOBILIARIO EN EL PAÍS

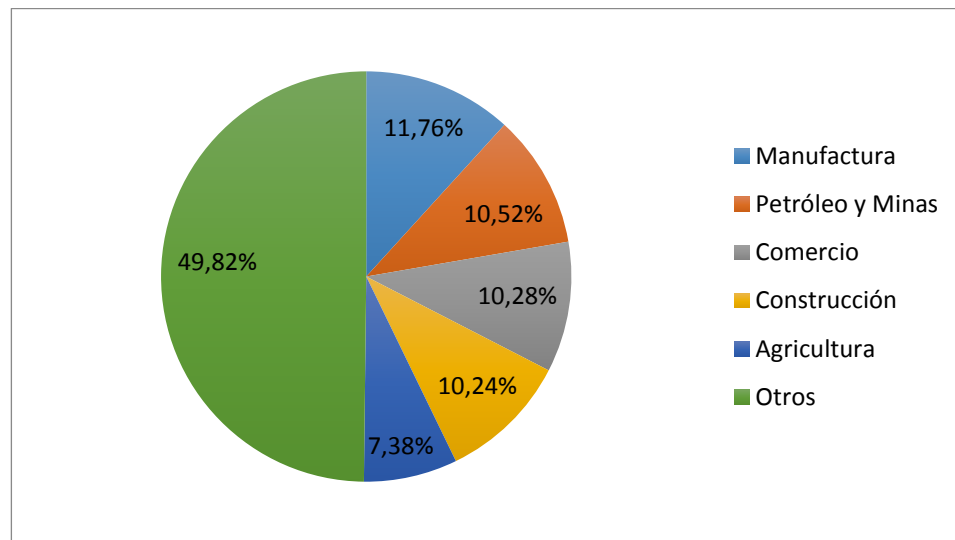
1.1.1 Influencia del Sector de la construcción en el PIB del Ecuador

La construcción, petróleo y minas, agricultura y manufactura son las principales industrias que dinamizaron el crecimiento económico del Ecuador en el 2013, cuando el PIB (Producto Interno Bruto) llegó al 4,5%, según un informe del Banco Central del Ecuador (BCE).

Gráfico 1: Principales contribuciones por industrias al PIB del 2013

Fuente: El Universo
Elaborado por: El autor

Durante el primer trimestre del año 2014, el Producto Interno Bruto (PIB) del país mantuvo una tendencia de crecimiento económico, con un resultado positivo de 0,50% con respecto al trimestre anterior; lo que provocó que el PIB incrementara de \$17.070.302 miles de dólares (a precios constantes) en el último trimestre del 2013 a \$17.156.133 miles de dólares (a precios constantes) en el primer trimestre del 2014 (Poderes, 2014). Esta cantidad se encuentra compuesta principalmente en un 11.76% por el sector manufacturero; 10.52% por el sector petróleo y minas; 10.28% sector comercio; 10.24% sector construcción; 7.38% sector agricultura.

Gráfico 2: Principales sectores del PIB del Ecuador 2014**Fuente:** Banco Central del Ecuador.**Elaborado por:** El autor

En la industria de la construcción se puede comparar y observar el crecimiento de la participación en el PIB del Ecuador en el I trimestre de 2014 con respecto al I trimestre de 2013.

Tabla 1: Comparación de la participación del sector de la construcción en el PIB del Ecuador en I trimestre de 2013 vs I trimestre 2014

USD	I Trimestre 2013	I Trimestre 2014	Tasa Variación Anual	Contribución al crecimiento
Construcción	1.620.068,00	1.757.618,00	8,49%	0,84%

Fuente: Banco Central del Ecuador.**Elaborado por:** El autor

1.1.2 Financiamiento para la Vivienda

De acuerdo a la Asociación de Bancos Privados del Ecuador hasta marzo de 2014, el total de crédito destinado por parte de la banca privada registró un saldo de US \$ 19.890 millones, lo que implicó un crecimiento mensual de 1,04%, mientras que en relación al mismo trimestre del año pasado fue de 11,55%.

En este primer trimestre, del financiamiento bancario, US \$ 13.716 millones estuvieron destinados para crédito a la producción, con lo que, el porcentaje destinado a sectores productivos, vivienda y microempresa aumentó a 69,0%.

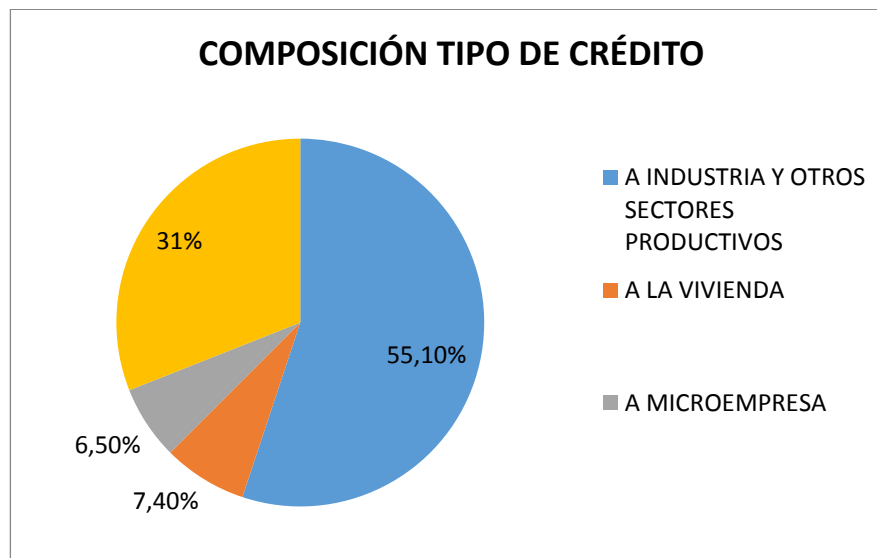
Tabla 2: Tipo de Crédito de la Banca Privada del Ecuador

TIPO DE CRÉDITO	SALDO
	MILLONES DE US\$
A INDUSTRIA Y OTROS SECTORES PRODUCTIVOS	10.952
A LA VIVIENDA	1.462
A MICROEMPRESA	1.301
TOTAL CRÉDITO A LA PRODUCCIÓN	13.716
AL CONSUMO (PERSONAS)	6.174
TOTAL CRÉDITO	19.890

Fuente: Asociación de Bancos Privados del Ecuador.

Elaborado por: El autor

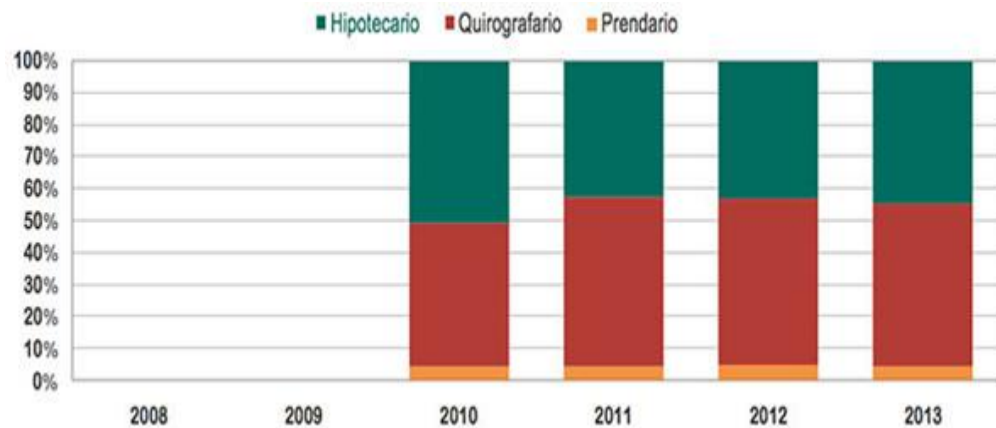
Gráfico 3: Composición del Tipo de Crédito de la Banca Privada del Ecuador



Fuente: Asociación de Bancos Privados del Ecuador.

Elaborado por: El autor

Desde octubre de 2010 el BIESS se convierte en un activo y agresivo jugador en la concesión de crédito hipotecario. Entra al mercado con tasas menores y plazos mayores, atrayendo a un segmento de ecuatorianos que no tenían acceso a préstamos en la banca privada. Esto impulsa una nueva oportunidad para los constructores de proyectos inmobiliarios pues ven una importante masa crítica de posibles nuevos clientes. La oferta de inmuebles se presenta variada en tamaños, precios y ubicaciones para satisfacer esta nueva demanda. (Clave, 2014)

Gráfico 4: Crédito del Biess por Segmento

Fuente: Revista Clave

La colocación total de créditos otorgados por el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social durante el 2013 creció en un 14% en comparación a 2012.

Tabla 3: Crédito del Biess por Segmento (2012 – 2013 – Noviembre 2014)

Año	Préstamos Hipotecarios	Préstamos Quirografarios
2012	\$ 986.323.023.87	\$ 1.233.888.847.00
2013	\$ 1.148.538.790.70	\$ 1.413.681.873.00
2014 (Nov.)	\$ 1.071.395.000.30	\$ 1.489.603.000.80

Fuente: Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Elaborado por: El autor

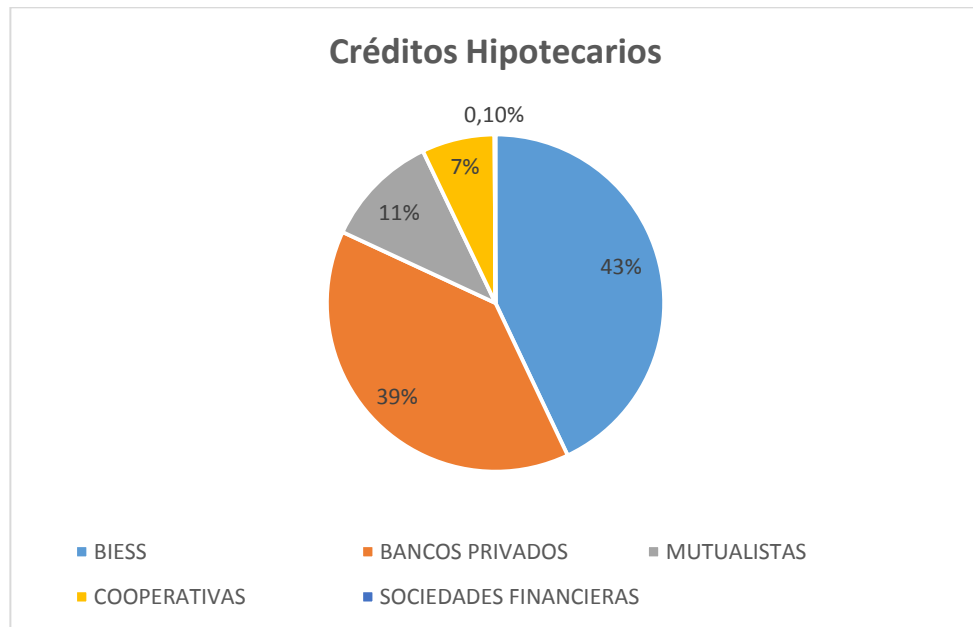
El Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Biess) colocó USD 412,7 millones en créditos hipotecarios de enero a mayo de 2014. La cifra es un 7,6 % menor que lo colocado en los cinco primeros meses del 2013 cuando

entregó USD 446,8 millones. Durante los primeros cinco meses del 2014 la entidad entregó 10 575 créditos, la mayor parte (82%) se destinó a vivienda terminada y el resto a construcción de vivienda, remodelación, sustitución de hipoteca, compra de terreno, entre otros. El número es menor a los créditos concedidos en los cinco primeros meses del 2013 cuando sumaron 11 869 operaciones. (El Comercio, 2014).

De acuerdo a Mauricio Cattani, Director del sector mobiliario de la Cámara de la Industria de Construcción, “muchos constructores dejaron de vender sus proyectos con créditos del Biess y muchos compradores también postergaron su decisión de compra por las demoras que registra la entrega de créditos desde el año pasado, pero en valores totales al final del año se cumplirá la meta del Biess de entregar USD 1 300 millones, pues se agilizará la entrega de créditos represados a partir de este mes de junio, luego de que el mes pasado se firmaron acuerdos entre el Biess y las inmobiliarias para superar trabas en los procesos de entrega de los préstamos”.

A partir del 2008 hasta 2013, las instituciones financieras (IFIS) privadas y el Biess otorgaron \$6347.74 millones de crédito al segmento vivienda. El detalle de la participación en los préstamos hipotecarios de dichas instituciones se puede observar en el siguiente gráfico.

Gráfico 5: Participación de los Préstamos Hipotecarios por Tipo de Institución Financiera



Fuente: Revista Clave
Elaborado por: El autor

1.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO CONSTRUCTOR-INMOBILIARIO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO Y ALEDAÑOS.

En el estudio “Evolución del Mercado de Vivienda en el Ecuador y Prospectiva de la Vivienda de Interés Social” (2014) de la Cámara de la Industria de la Construcción del Ecuador se pudo encontrar el estudio más actualizado de la situación del mercado de la construcción y la comercialización de bienes inmuebles en el Distrito Metropolitano de Quito:

Para el 2014, la ciudad de Quito cuenta con 688 proyectos, éste número presenta una tendencia decreciente a partir del año 2012 a una tasa promedio anual del 8%. Por otro lado la evolución de los proyectos 100% vendidos refleja una tendencia creciente a una tasa del 55%. Del total de proyectos de vivienda en stock a febrero del 2014, el 57% corresponden a proyectos en construcción, el 42% a proyectos en planos y el 1% a proyectos.

Tabla 4: Evolución de proyectos inmobiliarios en Quito

Situación del Proyecto	Proyectos con Unidades Disponibles						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
En ejecución	542	725	632	483	511	418	415
Nuevos	344	308	194	224	298	281	273
Con unidades disponibles	644	820	698	707	809	699	688
	Proyectos 100% Vendidos y Detenidos						
100% Vendidos (acumulados)	129	226	509	718	1044	1287	1577
Detenidos	13	37	33	9	22	34	36

Fuente: Cámara de la Industria de la Construcción del Ecuador
Elaborado por: El autor

La mayoría de los proyectos en la ciudad de Quito, tanto los iniciados como los proyectos en marcha en el año 2012 y 2013 se encuentran en la zona Centro Norte de Quito, que comprende la zona que va desde la Av. El Inca hasta la Av. Patria, existe un fuerte crecimiento también en los proyectos localizados en el valle de los Chillos y en la zona Norte de Quito que se extiende desde el Inca hasta Carcelén.

Contrario a la tendencia de la oferta de proyectos de vivienda que presentó una tendencia decreciente. La oferta de unidades de vivienda refleja una tendencia creciente, la misma que, hasta el año 2012 tuvo un comportamiento de crecimiento moderado de 19% anual (2010-2012). Sin embargo, en el año 2013, la oferta creció a una tasa superior (36%), totalizando 22.063 unidades disponibles; valor que supera en 5.862 unidades a las del año anterior (2012). Este incremento inusual en la oferta se explica principalmente por el apareamiento de un nuevo proyecto: Ciudad Jardín, localizado en el Sur de Quito, que incrementó la oferta con 5.200 unidades. Sin éste proyecto, la oferta de unidades de vivienda disponibles se mantendría en aproximadamente 17.000 unidades para el año 2013 con un crecimiento del 5%.

En cuanto a las unidades vendidas, al año en Ecuador se venden cerca de 5.519 unidades, este valor representa el 25% del total ofertado, quedando un 75% de unidades disponibles en stock para el año siguiente.

Por otro lado, el Municipio de Quito es un actor importante que aporta al incremento de la oferta de viviendas; a la fecha contribuye con 2.648 unidades de vivienda que corresponde al 12% del total de unidades de vivienda ofertadas en Quito. Estas 2.648 unidades de vivienda están distribuidas en 7 proyectos, 5 de los cuales se encuentran en la zona Centro, uno en la zona Norte y otro en la zona Sur, todos ellos proyectos de interés social que se encuentran en un rango de precios menor a los USD \$25.000, todos estos proyectos se iniciaron ya en el año 2014.

1.2.1 La oferta de viviendas en Quito por zonas y tipo

En cuanto a las zonas donde se encuentran las unidades de vivienda disponibles, como se mencionó anteriormente el Sur de Quito es la zona donde mayor crecimiento de unidades disponibles se identifica, específicamente por la existencia de los dos proyectos: Ciudad Jardín y Divino Niño. Existe un importante desarrollo de proyectos en la zona Centro Norte y Norte de Quito y un importante crecimiento en los dos últimos años hacia los valles de los Chillos y Cumbayá. Esta oferta de unidades de vivienda disponibles se divide en dos: casas y departamentos, donde se revela en términos generales un crecimiento mayor de la oferta total de departamentos en la zona urbana de Quito y sobre todo en la zona Sur. En los valles, al contrario, el crecimiento de la oferta de viviendas de tipo casa ha sido mayor al crecimiento de la oferta de unidades de vivienda de tipo departamento. En el sur de la ciudad de las 10.913 unidades de vivienda disponibles, el 73% son departamentos, en el Centro Norte de Quito de las 2.636 unidades de vivienda disponibles, el 87% corresponde a departamentos. Esta tendencia se revierte en los valles; Así por ejemplo, en el valle de los Chillos del total de 1.612 unidades de vivienda disponibles, el 95% corresponde a casas, la misma situación se replica en el valle de Cumbayá donde el 75% de la oferta de viviendas corresponde a casas.

1.2.2 Análisis de Precios de los proyectos en la ciudad de Quito

Los precios del m² de vivienda con acabados en la ciudad de Quito está dado por la ubicación o zona que determina el nivel socio económico de desarrollo y finalmente si se trata de un proyecto de interés social o no. En este sentido, existe una variación drástica en los precios por m². Así por ejemplo, en el año 2013, en la zona Centro Norte de Quito, el precio promedio del m² llegó a un promedio de USD\$ 1.516, valor que ha crecido a una tasa promedio del 9% desde el año 2008. El precio por m² que se registra en ésta zona es el más alto de todas las zonas de Quito. El más bajo actualmente se registra en el Sur de Quito con un valor promedio de USD \$ 586 por m² con un incremento porcentual del 6% anual en promedio. El promedio para la ciudad de Quito incluyendo los valles es de USD \$900 por m², con unidades de vivienda que bordean en promedio los USD \$98.110. Este precio se ha incrementado a una tasa del 5% con respecto al año anterior y a un promedio de 7.4% anual en el período de análisis (2008-2013).

1.2.3 Evolución tendencial de los precios y la inflación

Adicional a la evolución de los precios, se realiza un análisis tendencial de la evolución del precio por m² comparado con la evolución de la inflación, ya que lo que genera una burbuja financiera en el sector inmobiliario es el crecimiento exagerado de los precios que no se sustenta en los incrementos moderados con respecto a la inflación y un margen adicional que represente la utilidad del

promotor o comercializador del proyecto. De acuerdo con los expertos, un promotor o constructor debería incrementar los precios del m² de construcción de tal forma que éste incremento cubra el incremento originado por la inflación más un margen que debería oscilar entre un 10 % y 15%. Si solo sube el precio al nivel de la inflación su ganancia sería 0.

1.2.4 Mapeo de Proyectos

En cuanto a los proyectos en marcha, como se mencionó anteriormente, la mayoría de ellos se encuentra en el Sur de Quito, y en su mayoría son proyectos de vivienda con unidades de vivienda de entre 65 m² y 85 m² con un precio promedio total que varía entre USD\$40.000 Y USD \$50.000.

En cuanto a los proyectos iniciados en toda la ciudad, las unidades de vivienda se acumulan en unidades de entre 80m² y 120 m² con un precio total promedio de entre USD \$80.000 Y USD \$120.000.

En cuanto a proyectos en marcha en toda la ciudad que tienen menos de 25 unidades de vivienda, las unidades de vivienda se acumulan en el segmento de entre 80m² y 100m² con precios que oscilan entre los USD \$30.000 y USD \$100.000. Los proyectos en marcha en la ciudad de Quito que tienen más de 25 unidades, se acumulan en el segmento de entre 50m² y 120m² con un precio máximo de USD\$ 100.000.

1.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL ARQ. CÉSAR GUTIÉRREZ EN EL NEGOCIO CONSTRUCTOR-INMOBILIARIO

El Arq. César Gutiérrez se graduó como arquitecto el 8 de Mayo del 2012 en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, después de 5 años 6 meses de carrera, por requerimientos de la Universidad, realizó pasantías profesionales desde inicios del 2009, empezando como dibujante en una de las oficinas de diseño de la Constructora Inmobiliaria Naranjo Ordoñez, donde desarrolló esta labor por 6 meses, en el año 2010 empieza a trabajar medio tiempo como Sub-residente de Obra en el proyecto Livorno de la Constructora Inmobiliaria Dinámica de Construcción, donde permaneció alrededor de un año, después de esto tuvo un pequeño paso por el Área de Catastros del Municipio del Cantón Rumiñahui, debido a que la Universidad exigía que se realicen las prácticas profesionales en distintos campos de la profesión. Hasta ese momento había cubierto las áreas de: Diseño Arquitectónico, Construcciones y Gestión Municipal.

Una vez egresado de la universidad empezó a trabajar medio tiempo en el Departamento de Diseño de Dinámica de Construcción mientras desarrollaba su tesis de grado, una vez que obtiene el título de arquitecto, pasa a formar parte de la nómina de la empresa y a trabajar a tiempo completo, en esta empresa gana mucha experiencia sobre todo en la planificación de proyectos inmobiliarios, trámites municipales de aprobación y fiscalización arquitectónica en las obras.

Mientras trabaja bajo relación de dependencia en la empresa Dinámica de Construcción, empieza a desarrollar proyectos personales, por esto inicia con un diseño de una vivienda unifamiliar en el poblado de Mindo. Su siguiente proyecto fue mucho más exigente, el Edificio Vincent destinado para la vivienda, de aproximadamente 2200 m² ubicado en el sector del Batán Bajo al norte de Quito, el mismo que actualmente se encuentra en la etapa final de aprobación municipal y se planifica su construcción y comercialización para el 2015.

Para desarrollar sus proyectos mientras cumple sus obligaciones en su trabajo, se ha visto en la necesidad de contratar a otros profesionales para desarrollar actividades que por el tiempo él no las puede hacer. Para esto, contacta a sus ex compañeros de universidad y les paga de acuerdo a las tarifas que se encuentran en el mercado por proyecto. No ha tenido ningún problema con ellos, por lo que no se ha visto en la necesidad de buscar a otros profesionales, debido a esto, no cuenta con un proceso de contratación formal que le ayude a contar con los mejores profesionales del mercado o los más convenientes.

A la fecha, se encuentra cursando sus estudios de posgrado en la Universidad San Francisco de Quito, en el programa de master en Dirección de Empresas Inmobiliarias. En cuanto a su desarrollo profesional en la empresa Dinámica de Construcción después de dos años de ser el asistente del Departamento de Diseño pasó a ser el Director del mismo en el 2014, encontrándose entre sus principales funciones: el seguimiento de proyectos en curso y la planificación de proyectos futuros.

En la actualidad se ha expandido su portafolio de proyectos, teniendo el diseño una vivienda unifamiliar de 150m² aproximadamente en el sector de la Armenia en el Valle de los Chillos, y uno bloque de departamentos de 4 pisos con aproximadamente 500m² en el sector de la Ciudadela del Ejercito 2 al sur de Quito, ambos en proceso de diseño y planificación.

1.3.1 Proyectos del Arq. César Gutiérrez

Para tener una idea clara del de los proyectos que ha realizado el Arq. Gutiérrez, se puede revisar el **ANEXO 1**, donde se encuentra un cuadro con el historial de sus proyectos con su información más relevante.

1.4 FODA DEL ARQ. CÉSAR GUTIÉRREZ EN EL NEGOCIO CONSTRUCTOR- INMOBILIARIO

El FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que sirve para realizar un análisis de la situación actual y tener un panorama general del entorno interno y externo de una organización o persona.

Las fortalezas y debilidades son factores internos a la organización o persona, pueden ser influenciados o controlados en beneficio de los objetivos a alcanzar.

Las amenazas y oportunidades son factores externos a la persona u organización, no pueden ser influenciados o controlados, pero se pueden prevenir o disminuir el impacto que puedan tener sobre el cumplimiento de objetivos.

Fortalezas: son las características que le han permitido a la organización o persona estar en el nivel actual de desarrollo, son la diferencia o el valor agregado que les da o les puede dar una ventaja sobre la competencia.

Debilidades: son características o capacidades de la organización o persona que no se encuentran bien desarrolladas o bien utilizadas por lo que provocan situaciones desfavorables y limitantes.

Oportunidades: son todos los factores externos a la organización o persona que no pueden ser controlados pero que se pueden aprovechar para obtener ventajas competitivas.

Amenazas: son todas las situaciones que se presentan el extorno externo a la organización o persona que pueden afectar de una manera negativa al cumplimiento de los objetivos. Estas pueden, en algunos casos, prevenirse y convertirse en situaciones favorables, llegando a ser una ventaja competitiva.

FODA del Arq. César Gutiérrez

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1 Experiencia de 4 años en el mercado constructor inmobiliario.</p> <p>F2 Posee un capital económico aceptable para iniciar con el negocio y proyectos en marcha.</p> <p>F3 Amplio Conocimiento de posibles nichos de mercado y zonas consolidadas en la ciudad de Quito y Alrededores.</p> <p>F4 Buenas relaciones con proveedores gracias a su trabajo actual.</p> <p>F5 Preparación académica especializada (Masterado en Dirección de Empresas Inmobiliarias.)</p> <p>F6 Dominio y actualización en normativa municipales para aprobación de proyectos.</p>	<p>D1 Falta de tiempo por estar trabajando aun en relación de dependencia.</p> <p>D2 Necesidad de contratar profesionales para finalizar sus proyectos.</p> <p>D3 Poco conocimiento de temas legales y de constitución de una compañía.</p> <p>D4 Poco conocimiento de temas contables y de impuestos.</p> <p>D5 Falta de organización: tanto de su tiempo como de sus actividades.</p> <p>D6 No contar con talento humano permanente para sus proyectos.</p> <p>D7 Todas las responsabilidades giran alrededor de él, si se enferma podrían haber retrasos en la entrega de proyectos.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1 Auge del mercado de la construcción en la ciudad y alrededores.</p> <p>O2 Nichos de mercados accesibles en</p>	<p>A1 Constantes cambios en las leyes y normativas en: aprobación de proyectos y regulaciones técnicas de la ciudad.</p>

<p>ciertos lugares de la ciudad.</p> <p>O3 Demanda de vivienda en distintos niveles de clases sociales.</p> <p>O4 Mayor accesibilidad a financiamiento, del sector privado y público, para constructores y compradores.</p> <p>O5 Políticas gubernamentales que favorecen a los grupos sociales de clase baja y media a obtener su vivienda propia.</p> <p>O6 Aparición de nuevas plazas de mercado debido a implementación de proyectos como el nuevo aeropuerto de Quito.</p> <p>O7 Sectores de la población prefieren invertir su dinero en el sector inmobiliario que tenerlo en instituciones financieras.</p>	<p>A2 Competencia muy agresiva por parte de cierta empresa que domina el mercado.</p> <p>A3 Alza de precios de ciertos materiales que se explotan de manera muy artesanal en el medio y que actualmente están siendo más controlados por las autoridades.</p> <p>A4 Especulación de precios en terrenos.</p> <p>A5 Restricción de importaciones en equipo y material para la construcción.</p> <p>A6 Inestabilidad en políticas gubernamentales.</p>
--	---

CAPÍTULO 2: PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA- INMOBILIARIA EN EL ECUADOR

2.1 EMPRESA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA VS PERSONA NATURAL DEDICADA AL NEGOCIO CONSTRUCTOR INMOBILIARIO

Para ser visible las ventajas de que el Arq. Cesar Gutiérrez formalice su negocio a través de una empresa constructora – inmobiliaria, se ha realizado un cuadro comparativo entre una persona natural y una persona jurídica en este negocio. Se puede observar cómo afectan varios factores de interés en las dos situaciones:

Factores	Persona Natural	Persona Jurídica (Empresa)
Tiempo	Falta de tiempo para desarrollar varias actividades a la vez.	Contar con un equipo de trabajo constante al que se le pueden dividir las actividades.
Planificación	La planificación es más complicada ya que al no poder delegar funciones, todo depende de una sola persona.	Se puede planificar a corto mediano y largo plazo ya que se cuenta con el respaldo de una estructura organizacional.

Cumplir con los Objetivos	Se los consigue de una forma eficaz y en algunos casos de forma eficiente.	Se los consigue de una forma productiva.
Organización	Si la persona no es organizada, el desarrollo del negocio es desorganizado.	Se tiene personas especialistas encargadas de la organización del negocio.
Organización económica	Se corre el riesgo de que el dinero del negocio se mezcle con el de las finanzas personales y existan inconvenientes financieros.	La parte financiera se la pone en manos de una persona especializada en el tema.
Personal Adecuado	Al ser una persona natural puede no tener la posibilidad de contratar el mejor talento humano para el desarrollo de su negocio.	Tiene un proceso de contratación adecuado, tiene acceso al mejor talento humano posible para el desarrollo del negocio.
Impuestos	Tiene desconocimiento en el tema de impuestos. Debe contratar a una persona que distribuye su tiempo a varios negocios.	Existe un departamento en la empresa, con el personal necesario para manejar este tema a tiempo completo.
Control	No se puede realizar un seguimiento adecuado al desarrollo de los proyectos.	Se cuenta con un equipo de profesionales que se encargará de desarrollar cada etapa del proyecto de una forma adecuada.
Capacitación	Al ser una sola persona dedicada al negocio solo se pueden capacitar en temas limitados.	Se crea un plan de capacitación y especialización del personal para cada área requerida en el negocio.

Procesos	No tiene procesos definidos para realizar actividades, por lo que existe un mal uso de los recursos.	Se definen procesos para las diferentes actividades de la empresa, de esta manera se utilizan los recursos de una manera adecuada.
Enfermedades y Vacaciones	Si se presenta una enfermedad en el Arquitecto o desea tomar vacaciones, el negocio se puede paralizar por completo, se puede comprometer su planificación, el cumplimiento de plazos de entrega de productos y el no alcanzar los objetivos.	Existe un equipo de trabajo que respalda el desarrollo de la empresa y los proyectos sin necesidad de que el Arquitecto se encuentre presente a todo momento.

2.2 PROCESO PARA CONSTITUIR UNA COMPAÑÍA EN EL ECUADOR

En la actualidad existen dos formas de constituir una compañía en el País, si el capital de la compañía es pagado únicamente en numerario y la compañía no es parte del Mercado de Valores, se realiza la constitución por vía electrónica, en el portal de constitución de compañías de la Superintendencia de Compañías y Valores del Ecuador. La constitución de las demás compañías se le realiza de la forma convencional.

Lo primero que se debe hacer para constituir una empresa en el Ecuador es decidir el tipo de empresa que se quiere formar:

Compañía Limitada: esta se conforma por mínimo 2 y máximo 15 socios y tiene “capital cerrado” (capital con un número limitado de acciones que no se podrán cotizar en la Bolsa de Valores). Este tipo de empresa es ideal si se quiere formar una empresa familiar o con personas allegadas.

Compañía Anónima: este tipo de empresas no tiene límite de socios y tiene lo que se llama “capital abierto” (número ilimitado de acciones que sí se pueden cotizar en la Bolsa de Valores).

Para este caso se creará una Compañía Limitada, ya que el Arq. Cesar Gutiérrez tendrá como socios a un número limitado de personas y su mayoría familiares.

2.2.1 Proceso para constituir una compañía vía electrónica

Este proceso se lo realiza vía electrónica en la página web de la Superintendencia de Compañías y Valores (<http://www.supercias.gob.ec/portal/>). En este portal se puede encontrar toda la información y la guía necesaria para la creación de una compañía.

2.2.2 Proceso para constituir una compañía de la forma convencional

De acuerdo a la información que se encuentra en la página web cuidatufuturo.com (2014) se pueden identificar 13 pasos para la constitución de una compañía en el Ecuador:

A. Reservar un nombre: Este trámite se realiza en el balcón de servicios de la Superintendencia de Compañías y dura aproximadamente 30 minutos. Ahí mismo revisa que no exista ninguna compañía con el mismo nombre que has pensado para la tuya.

B. Elabora los estatutos. Es el contrato social que regirá a la sociedad y se validan mediante una minuta firmada por un abogado. El tiempo estimado para la elaboración del documento es 3 horas.

C. Abre una “cuenta de integración de capital”. Esto se realiza en cualquier banco del país. Los requisitos básicos, que pueden variar dependiendo del banco, son:

- Capital mínimo: \$400 para compañía limitada y \$800 para compañía anónima
- Carta de socios en la que se detalla la participación de cada uno
- Copias de cédula y papeleta de votación de cada socio

Luego debes pedir el “certificado de cuentas de integración de capital”, cuya entrega demora aproximadamente de 24 horas.

D. Eleva a escritura pública. Acude donde un notario público y lleva la reserva del nombre, el certificado de cuenta de integración de capital y la minuta con los estatutos.

E. Aprueba el estatuto. Lleva la escritura pública a la Superintendencia de Compañías, para su revisión y aprobación mediante resolución. Si no hay observaciones, el trámite dura aproximadamente 4 días.

F. Publica en un diario. La Superintendencia de Compañías te entregará 4 copias de la resolución y un extracto para realizar una publicación en un diario de circulación nacional.

G. Obtén los permisos municipales. En el municipio de la ciudad donde se crea tu empresa, deberás:

- Pagar la patente municipal
- Pedir el certificado de cumplimiento de obligaciones

H. Inscribe tu compañía. Con todos los documentos antes descritos, anda al Registro Mercantil del cantón donde fue constituida tu empresa, para inscribir la sociedad.

I. Realiza la Junta General de Accionistas. Esta primera reunión servirá para nombrar a los representantes de la empresa (presidente, gerente, etc.), según se haya definido en los estatutos.

J. Obtén los documentos habilitantes. Con la inscripción en el Registro Mercantil, en la Superintendencia de Compañías te entregarán los documentos para abrir el RUC de la empresa.

K. Inscribe el nombramiento del representante. Nuevamente en el Registro Mercantil, inscribe el nombramiento del administrador de la empresa designado en la Junta de Accionistas, con su razón de aceptación. Esto debe suceder dentro de los 30 días posteriores a su designación.

L. Obtén el RUC. El Registro Único de Contribuyentes (RUC) se obtiene en el Servicio de Rentas Internas (SRI), con:

- El formulario correspondiente debidamente lleno
- Original y copia de la escritura de constitución

- Original y copia de los nombramientos
- Copias de cédula y papeleta de votación de los socios
- De ser el caso, una carta de autorización del representante legal a favor de la persona que realizará el trámite

M. Obtén la carta para el banco. Con el RUC, en la Superintendencia de Compañías te entregarán una carta dirigida al banco donde abriste la cuenta, para que puedas disponer del valor depositado.

Cumpliendo con estos pasos podrás tener tu compañía limitada o anónima lista para funcionar. El tiempo estimado para la terminación del trámite es entre tres semanas y un mes.

Un abogado puede ayudarte en el proceso. El costo de su servicio puede variar entre \$600 y \$1,000 o dependiendo del monto de capital de la empresa.

2.3 RECURSOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR LA EMPRESA

2.3.1 Oficina, bienes y servicios

En la actualidad el Arq. Gutiérrez cuenta con un local propio que se encuentra arrendando, él ha manifestado que utilizaría este local como la oficina de la empresa.

El local es de 80m2 cuenta con dos parqueaderos y una bodega, se encuentra en el edificio “Samedam”, en las calles Checoslovaquia y 6 de diciembre. El costo de oportunidad es de USD 600, que incluye la alícuota del condominio y el servicio de agua potable.

Tabla 5: Presupuesto de Servicios Mensuales

Servicios Mensuales	
Descripción	Precio
Luz eléctrica	\$ 35.00
Servicio de internet	\$ 95.00
Limpieza	\$ 160.00
Telefonía fija	\$ 40.00
Telefonía móvil	\$ 300.00
Total	\$ 630.00

Fuente: Varios

Elaborado por: El autor

El total mensual aproximado de servicios que necesita contratar la empresa es de USD 630. Este valor variara dependiendo de las condiciones de contratación con los diferentes proveedores.

Tabla 6: Presupuesto de Bienes

Descripción	Precio
Equipos de Computación	\$ 6.000.00

Teléfonos Fijos	\$ 800.00
Muebles y enseres	\$ 2.000.00
Suministros	\$ 500.00
Celulares	\$ 1.200.00
Total	\$ 10.500.00

Fuente: SENATEL – Arq. César Gutiérrez

Elaborado por: El autor.

Se deberán adquirir bienes por un valor aproximado de USD 10500. Los mismos son necesarios para el uso diario del personal de la empresa en sus actividades. Se debe tomar en cuenta para la depreciación de los mismos en la contabilidad de la empresa.

2.3.2 Talento Humano

Tabla 7: Presupuesto Mensual Talento Humano

	CANT.	PERSONAL	SUELDO
OFICINA	1	Gerente	\$ 2.000.00
	1	Contabilidad y Finanzas	\$ 600.00
	1	Arquitecto Principal	\$ 1.000.00
	1	Dibujante	\$ 400.00
	1	Fiscalizador en Obra	\$ 800.00
	1	Talento Humano	\$ 600.00
	1	Ventas (+2% de comisión)	\$ 500.00
	1	Mensajero	\$ 354.00
OBRA	1	Residente	\$ 800.00
	1	Bodeguero	\$ 600.00
	1	Ayudante	\$ 354.00
	1	Maestro mayor	\$ 800.00
	1	Guachimán	\$ 600.00
	13	Total Sueldos	\$ 9.408.00

Fuente: Arq. César Gutiérrez

Elaborado por: El autor

Tabla 8: Provisiones de Ley del Talento Humano

Provisiones de Ley (mensual)	
IESS Patronal	\$ 1.048.99
Décimo Tercero	\$ 784.00
Décimo Cuarto	\$ 383.50
Vacaciones	\$ 392.00
Total Provisiones	\$ 2.608.49

Fuente: Ecuador Legal (2015)

Elaborado por: El autor

GASTO MENSUAL APROXIMADO EN TALENTO HUMANO	\$ 12016.49.00
---	-----------------------

En la tabla 7 se describen los puestos básicos necesarios para la empresa, así como los sueldos aproximados que tendría cada uno de ellos. Existe personal para “oficina”, el cual es necesario sin importar los proyectos que se realicen, los puestos en “oficina” deberán aumentar de acuerdo al crecimiento de la empresa, mientras tanto el personal inicial se puede encargar de varias tareas según se presenten las necesidades de la empresa.

El personal de “obra” será contratado dependiendo la cantidad de proyectos que maneje la empresa, ya que ellos trabajaran directamente en cada una de las obras que se realicen.

El gasto mensual aproximado en personal para iniciar la empresa es de USD 12016.49, esto incluyen las provisiones de ley (tabla 8) que se deben hacer por cada empleado.

2.4 PROPUESTA DE UNA PLAN ESTRATÉGICO

2.4.1 FODA de la empresa

Para iniciar una propuesta de plan estratégico es necesario realizar un diagnóstico estratégico y una de las mejores herramientas para esto es el análisis FODA, que permite resumir y visualizar la situación actual de la empresa a través de conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A partir de esto se puede realizar un curso de acción (estrategias) para alcanzar de la mejor manera los objetivos.

FODA de la Empresa Del Arq. César Gutiérrez

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1 Experiencia de 4 años en el mercado constructor inmobiliario.	D1 Empresa nueva en el mercado sin reconocimiento a la marca.
F2 Posee un capital económico aceptable para financiar la empresa y sus proyectos.	D2 Los procesos establecidos en las diferentes áreas de la empresa no son comprobados en la práctica.
F3 Amplio conocimiento de posibles nichos de mercado y zonas consolidadas en la ciudad de Quito y Alrededores.	D3 No se tiene la capacidad para plantear competencia a las principales constructoras – inmobiliarias de la ciudad.
F4 Buenas relaciones con proveedores.	
F5 Cuenta con personal especializado para el desarrollo de los proyectos y el manejo de la empresa.	D4 Se debe manejar con precios mínimos del mercado para la venta de sus proyectos.
F6 Estructura organizacional estable para el desarrollo de la empresa.	D5 En los primeros proyectos no tiene poder de negociación con algunos proveedores.
	D6 Dificultad para realizar preventa de proyectos por ser

	nuevo en el mercado.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1 Auge del mercado de la construcción en la ciudad y alrededores.</p> <p>O2 Nichos de mercados accesibles en ciertos lugares de la ciudad.</p> <p>O3 Demanda de vivienda en distintos niveles de clases sociales.</p> <p>O4 Mayor accesibilidad a financiamiento, del sector privado y público, para constructores y compradores.</p> <p>O5 Políticas gubernamentales que favorecen a los grupos sociales de clase baja y media a obtener su vivienda propia.</p> <p>O6 Aparición de nuevas plazas de mercado debido a implementación de proyectos como el nuevo aeropuerto de Quito.</p> <p>O7 Sectores de la población prefieren invertir su dinero en el sector inmobiliario que tenerlo en instituciones financieras.</p>	<p>A1 Constantes cambios en las leyes y normativas en: aprobación de proyectos y regulaciones técnicas de la ciudad.</p> <p>A2 Competencia muy agresiva por parte de cierta empresa que domina el mercado.</p> <p>A3 Alza de precios de ciertos materiales que se explotan de manera muy artesanal en el medio y que actualmente están siendo más controlados por las autoridades.</p> <p>A4 Especulación de precios en terrenos.</p> <p>A5 Restricción de importaciones en equipo y material para la construcción.</p> <p>A6 Inestabilidad en políticas gubernamentales.</p>

2.4.2 Misión

Satisfacer las necesidades de bienes inmuebles de nuestros clientes, siguiendo los más altos estándares de calidad, cuidando nuestro impacto medioambiental y asegurando el cumplimiento de todos nuestros compromisos.

2.4.3 Visión

Ser una empresa consolidada en el mercado de la construcción y venta de proyectos inmobiliarios en el Ecuador, convirtiéndonos en un ejemplo de innovación y calidad, cumpliendo todas las normas que impliquen el bienestar de nuestros clientes y empleados.

2.4.4 Objetivos

2.4.4.1 Objetivo General

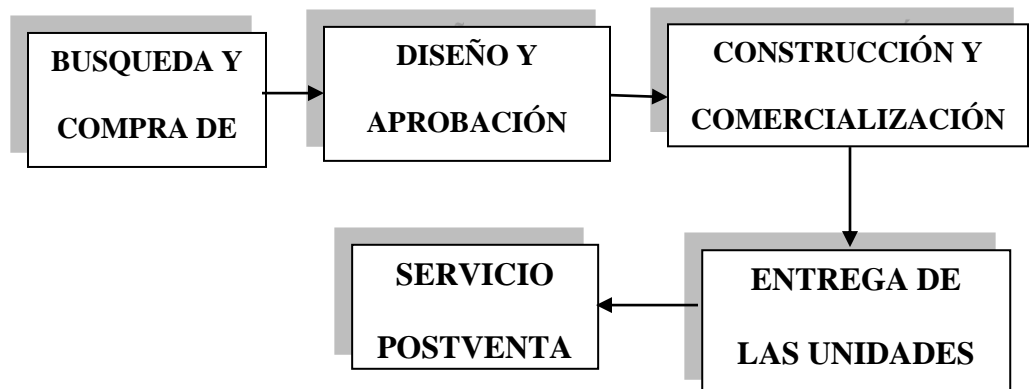
Tener una empresa consolidada en un periodo máximo de 5 años, con un amplio portafolio de proyectos, una amplia cartera de clientes y una marca reconocida por su calidad, capacidad y eficiencia en el negocio de la construcción y venta de inmuebles en el Ecuador.

2.4.4.2 Objetivos Específicos

La propuesta de objetivos específicos de la empresa se basados en los porcentajes de ganancia de los proyectos la empresa, y servirán para cubrir los gastos y costos de la creación de la empresa y su desarrollo en el tiempo.

De acuerdo a la experiencia del Arq. César Gutiérrez y datos del mercado, la utilidad por un proyecto multifamiliar es de aproximadamente el 30% del total de la inversión, en promedio se desarrollarán proyectos de USD 1000000. El 70% restante cubre costos y gastos directos e indirectos de todo el proceso de desarrollo de un proyecto multifamiliar.

Gráfico 6: Proceso de Desarrollo de un Proyecto Multifamiliar



Fuente: Arq. César Gutiérrez

Elaborado por: El autor

En cuanto al servicio de consultoría, este puede ser con el sector público o con el sector privado, en este caso este servicio se trata solo del proceso de diseño de un bien inmueble. Existe un sector del mercado que solo busca un lugar

donde diseñar sus bienes inmuebles, el costo aproximado de este servicio es del 1% del total de la inversión o USD 5 el m2.

A continuación se enlista la propuesta de objetivos específicos de la empresa, estos servirán de base para el inicio y desarrollo de la empresa, debiendo ser modificados o aumentados con un equipo de trabajo y de acuerdo las necesidades de la empresa:

- Desarrollar y comercializar cada 18 meses un proyecto multifamiliar, y de acuerdo a la capacidad de la empresa, aumentar este tipo de proyectos anualmente.
- Brindar servicios de consultoría para mínimo 6 clientes específicos por año.
- Contar, en el primer semestre de la compañía, con una sólida estructura organizacional, que respalde el desarrollo del negocio.
- Tener, en el primer semestre de la empresa, una estructura de talento humano capaz y productivo, que sea la base del crecimiento organizado de la compañía.
- Posicionar la marca en el mercado local (Quito) en los primeros 5 años de la empresa.

- Ser una empresa productiva, con procesos innovadores y eficientes en todas sus áreas, en el primer semestre de la compañía y con una mejora continua a lo largo del tiempo.

2.4.4.3 Indicadores de cumplimiento de objetivos

Estos indicadores son herramientas de control que serán usados por la gerencia para verificar el porcentaje de cumplimiento de los objetivos dentro del tiempo previsto para cada uno. Así también, les servirá para analizar el impacto de las estrategias en el cumplimiento de dichos objetivos. Si se observa que un objetivo no se está alcanzando, se tendrán que revisar las estrategias para tomar las medidas necesarias sobre estas o sus responsables, y en algunos casos cambiar de estrategias.

Objetivo	Indicador	Responsable de control	Frecuencia
Desarrollar y comercializar mínimo 1 proyecto unifamiliar por semestre desde el inicio de la compañía.	N° de proyectos unifamiliares desarrollados	Gerencia	Semestral
	N° de proyectos unifamiliares a desarrollarse (1)		
	N° de proyectos unifamiliares comercializados	Gerencia	Semestral
	N° de proyectos		

I n	N° procesos en toda la empresa.		
--------	---------------------------------	--	--

dicadores de Control

2.4.5 Estrategias

Para determinar las principales estrategias que ayudaran a alcanzar los objetivos de la empresa, se utilizará la herramienta de análisis FODA cruzado. La utilidad de esta, consiste en diseñar estrategias para utilizar las fortalezas de tal manera que la empresa puede aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades.

Las estrategias son el resultado de la combinación de entre en ámbito interno (fortalezas y debilidades) y el ámbito externo (oportunidades y amenazas).

Estrategias FO (fortalezas vs. oportunidades): son también conocidas como estrategias para atacar ya que utilizan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas.

Estrategias DO (debilidades vs oportunidades): son conocidas como estrategias para movilizar ya que buscan superar o minimizar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias FA (fortalezas vs amenazas): son conocidas como estrategias para defender ya que aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las consecuencias de las amenazas externas.

Estrategias DA (debilidades vs amenazas): son conocidas como estrategias para reforzar ya que buscan, a través de tácticas defensivas, disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

FODA Cruzado de la Empresa del Arq. César Gutiérrez

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 Experiencia de 4 años en el mercado constructor inmobiliario. F2 Posee un capital económico aceptable para financiar la empresa y sus proyectos. F3 Amplio	D1 Empresa nueva en el mercado sin reconocimiento a la marca. D2 Los procesos establecidos en las diferentes aéreas de la empresa no son comprobados en la práctica.

	<p>conocimiento de posibles nichos de mercado y zonas consolidadas en la ciudad de Quito y Alrededores.</p> <p>F4 Buenas relaciones con proveedores.</p> <p>F5 Cuenta con personal especializado para el desarrollo de los proyectos y el manejo de la empresa.</p> <p>F6 Estructura organizacional estable para el desarrollo de la empresa.</p>	<p>D3 No se tiene la capacidad para plantear competencia a las principales constructoras – inmobiliarias de la ciudad.</p> <p>D4 Se debe manejar con precios mínimos del mercado para la venta de sus proyectos.</p> <p>D5 En los primeros proyectos no tiene poder de negociación con algunos proveedores.</p> <p>D6 Dificultad para realizar preventa de proyectos por ser nuevo en el mercado</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Auge del mercado de la construcción en la ciudad y alrededores.</p> <p>O2 Nichos de mercados</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>- Utilizar el capital existente para iniciar nuevos proyectos apoyándose en las facilidades de</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>- Aprovechar el auge del mercado para con bienes inmuebles de calidad y con diseños prácticos conseguir el</p>

<p>accesibles en ciertos lugares de la ciudad.</p> <p>O3 Demanda de vivienda en distintos niveles de clases sociales.</p> <p>O4 Mayor accesibilidad a financiamiento, del sector privado y público, para constructores y compradores.</p> <p>O5 Políticas gubernamentales que favorecen a los grupos sociales de clase baja y media a obtener su vivienda propia.</p> <p>O6 Aparición de nuevas plazas de mercado debido a implementación de proyectos como el nuevo aeropuerto de Quito.</p> <p>O7 Sectores de la población prefieren invertir su dinero en el sector inmobiliario que</p>	<p>financiamiento sector público y privado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar el amplio conocimiento en las plazas de mercado para enfocarse en satisfacer la demanda de la clase media en la ciudad. - Utilizar la experiencia en el mercado para atraer nuevos clientes. - Utilizar el personal especializado para desarrollar proyectos de diferente tipo (consultoría, unifamiliares y multifamiliares) a la vez - Utilizar la experiencia, el conocimiento en nichos de mercado y el capital para con cada proyecto realizado se de una campaña de publicidad que genere el reconocimiento de la marca, gracias a la alta demanda de bienes 	<p>reconocimiento de la marca de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comercializar los proyectos utilizando precios mínimos para plantear competencia a las constructoras inmobiliarias de la ciudad captando a las personas que se benefician de las facilidades de financiamiento actuales. - Utilizar la satisfacción de los clientes pasados (como persona natural) para generar confianza en el sector de la población que prefiere invertir en el sector inmobiliario. Logrando realizar preventas de los proyectos.
--	--	---

tenerlo en instituciones financieras.	inmuebles.	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1 Constantes cambios en las leyes y normativas en: aprobación de proyectos y regulaciones técnicas de la ciudad.</p> <p>A2 Competencia muy agresiva por parte de la empresa que domina el mercado.</p> <p>A3 Alza de precios de ciertos materiales que se explotan de manera muy artesanal en el medio y que actualmente están siendo más controlados por las autoridades.</p> <p>A4 Especulación de precios en terrenos.</p> <p>A5 Restricción de importaciones en equipo y material para la</p>	<p>-Actualización constante del personal especializado en temas de aprobación y regulaciones técnicas de los proyectos.</p> <p>-Utilizar el conocimiento en los posibles nichos de mercado para evitar la competencia directa con la empresa dominadora del sector, enfocando el negocio a satisfacer las necesidades de bienes inmuebles de las clases sociales media y media baja.</p> <p>- Utilizar las buenas relaciones con los proveedores para conseguir precios apropiados, a pesar de ser una empresa nueva.</p>	<p>-Diversificar las actividades de la empresa, enfocándose en consultorías, por lo que no se necesita una gran capacidad económica y no se ve afectado esta actividad por alzas de precios de materiales, especulación de terrenos y restricción de importaciones.</p> <p>- Realizar un estudio de proveedores y concretar alianzas estratégicas con los mismos.</p> <p>- Optimizar espacios para conseguir mayor cantidad de ambientes, buscando ofrecer productos más completos a mejores</p>

construcción.	- Buscar productos	precios. De esta
	sustitutos para	manera poder ser más
A6 Inestabilidad en	reemplazar los	competitivo ante
políticas	materiales con	empresas
gubernamentales.	restricción de	consolidadas.
	importación	
	aprovechando la buena	
	relación con los	
	proveedores.	

2.4.6 Políticas

Es muy importante tener políticas claras en la empresa, ya que estas establecerán el marco de conducta de todos los niveles de la empresa hacia el logro de los objetivos propuestos. Son la base de la toma de decisiones en la empresa ante cualquier situación.

A continuación se enlista una propuesta de políticas empresariales que servirán de base en la organización, debiendo estas completarse o modificarse con un equipo de trabajo y de acuerdo a las necesidades de la compañía.

- Realizar una mejora continua a los procesos establecidos en la empresa.
- Fortalecer permanentemente la capacidad técnicas del personal.

- Establecer capacitaciones constantes en servicio al cliente al personal de la empresa.
- Mantener una comunicación clara y transparente con los clientes, proveedores y aliados estratégicos.
- Establecer un proceso control de calidad de todos los productos y servicios para garantizar la calidad de los mismos.
- Respetar los estándares de calidad establecidos por la empresa para la construcción de los proyectos, servicios de consultoría, comercialización de proyectos y servicios post venta.
- Cumplir con los plazos acordados de entrega de bienes inmuebles mediante una rigurosa planificación de desarrollo de proyectos.
- Establecer indicadores para medir y controlar el cumplimiento de metas y objetivos, tanto del desenvolvimiento interno de la empresa como de cada uno de los proyectos.

CAPÍTULO 3: IMPLEMENTACIÓN

Una vez que se ha establecido las ventajas de formalizar el negocio del Arq. César Gutiérrez a través de la creación de una empresa constructora – inmobiliaria, el presente capítulo proporciona una orientación para la implementación de la empresa.

3.1 DETALLE Y ESPECIFICACIONES DE LAS TAREAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EMPRESA

- **Constitución de la empresa:** para cumplir con esta tarea se deben seguir los pasos que se encuentran en el numeral 2.1 del capítulo 2. El responsable de esta actividad es el Arq. Cesar Gutiérrez (Gerente), se puede apoyar con un abogado y una persona que haga los diferente tramites.

- **Adecuación de la oficina:** el local en donde funcionará la empresa, debe ser adecuado para que el personal pueda trabajar en un ambiente apropiado

El local es de 80m², distribuidos en 2 oficinas (20m²), 2 baños (5m²) y un área común (55m²). En este espacio se debe adecuar a 5 personas, el gerente ocupará una de las oficinas, la otra oficina será usada como lugar para las reuniones de trabajo, en el área común se instalarán las 4 personas restantes (Contabilidad y Finanzas, Talento Humano, Arquitecto Principal, Dibujante), una zona de espera y otra de cafetería.

No se debe hacer un análisis de distribución de espacio para estos 5 puestos ya que el lugar es pequeño, pero cuando la empresa crezca y se usen oficinas más grandes se deben aplicar estrategias de distribución de instalaciones para que no existan problemas de comunicación, también se debe analizar qué departamentos traban más entre sí y ubicarlos en zonas cercanas.

El local tiene 2 parqueaderos, el uno lo usará el gerente y el otro el arquitecto principal. Existe una zona azul en los alrededores de la oficina para los clientes o proveedores. La bodega del local será adecuada para usarse como lugar de archivo.

Cabe mencionar que en cada proyecto se adecuan instalaciones provisionales como: guachimanía para el cuidador o guachimán, una bodega para el bodeguero, una oficina de obra para el residente y fiscalizador y una sala de ventas para comercialización.

El responsable de diseñar y dirigir esta actividad es el Gerente, puede apoyarse en el personal que piensa contratar para el desarrollo de proyectos y analizar su desempeño.

- **Contratación del personal de "oficina":** de acuerdo al Gerente, él ya tiene algunos colaboradores actuales que desea contratar como personal fijo para su empresa, pero se debe realizar un análisis de postulantes para asegurarse que se cuenta con el personal potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la compañía.

Se recomienda iniciar con la contratación de la persona que dirigirá el área de talento humano, para que ella sea la encargada de implementar los procesos de contratación para el resto del personal. Se utilizará la tabla del numeral 2.3.2 como base para saber que personal es necesario en la empresa.

Los candidatos para llenar las vacantes de la empresa deben tener las siguientes características:

Contabilidad y Finanzas: para este puesto se requiere de experiencia en cargos similares, manejo de impuestos e indicadores financieros. Debe saber elaborar e interpretar estados financieros, y es muy importante que tenga conocimiento en costos, etc.

Talento Humano: debe poder crear y aplicar procesos de contratación eficientes, desarrollar manuales de descripción de puestos y funciones, tener la capacidad de coordinar actividades de capacitación y desarrollo de competencias laborales, manejar nóminas de personal, etc.

Dibujante: una persona de arquitectura recién graduada, con aptitudes de diseño arquitectónico y manejo de las herramientas de software más actualizadas. Es importante que sea una persona joven para ir moldeando de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Ventas: debe tener experiencia en ventas de bienes inmuebles, manejo de cartera de clientes, servicio post venta, conocimiento de marketing, contar con habilidades como: seguridad personal, facilidad de palabra, creatividad, poseer empatía etc. Así mismo contar con actitudes como: compromiso, determinación, entusiasmo, paciencia, dinamismo, sinceridad, responsabilidad, honradez, etc.

Fiscalizador en Obra: debe tener experiencia en cargos similares, conocimientos técnicos en procesos constructivos, control de calidad, planificación, la normativa en urbanismo actual de la ciudad, estándares de seguridad y construcción, etc.

Mensajero: debe tener experiencia en mensajería, contar con su propia moto, tener la capacidad para tramitar, gestionar y revisar la correspondencia de los usuarios; poseer actitudes como: compromiso, comunicación, trabajo en equipo, iniciativa, etc.

Se puede observar en el cronograma de actividades que existen dos etapas de contratación, esto se debe a que en la primera parte se contratará al “personal clave” (Contador, Arquitecto Principal, Talento Humano y Ventas) para que, junto con el Gerente, analicen y establezcan los planes: estratégico, operativo, de marketing y financiero de la empresa. En la segunda etapa se contratará el personal restante.

- **Contratación del personal de "obra":** el personal de obras se empezará a contratar de acuerdo al inicio de los proyectos de la empresa, en este caso al ya tener un proyecto multifamiliar en marcha (estado actual: aprobación), se deberá contratar a este personal para el inicio del proceso de construcción del inmueble.

Los candidatos para llenar las vacantes de la empresa deben tener las siguientes características:

Maestro mayor: debe tener experiencia en puestos similares, disponibilidad de obreros, saber interpretar planos de construcción, tener la capacidad de manejar y coordinar a los obreros, etc.

Residente: experiencia en dirección de obra, manejo de personal y procesos constructivos. Debe ser organizado, con la capacidad de trabajar en equipo, ser disciplinado y organizado, etc.

Bodeguero: debe tener experiencia en cargos similares, saber utilizar sistemas de control de inventario, ser organizado, tener una personalidad fuerte y disciplinada, etc.

Guachimán: debe ser una persona sin obligaciones, honesto, que tenga la posibilidad de vivir en el proyecto, etc.

Ayudante: puede ser una persona recién graduada o estudiante de últimos años de arquitectura o ingeniería civil, con aptitudes para crear y aplicar procesos constructivos. En este puesto se utilizan personas jóvenes ya que posteriormente pueden ocupar puestos importantes de la empresa, serán moldeados de acuerdo a la necesidades organizacionales.

El responsable de esta tarea es la persona encargada del área de talento humano.

- **Adquisición de los bienes y servicios para la oficina:** en el capítulo 2 en el numeral 2.3.1 se encuentra calculado el costo de los bienes y servicios mínimos para el funcionamiento de la empresa.

Bienes: se trata de muebles y enseres (escritorios, sillas, archivadores, estanterías, sillones, mesas, pizarrones etc.); equipo de computación (computadoras de escritorio, portátiles, impresoras, reguladores); equipo de comunicación (teléfonos y celulares); y suministros (esferos, hojas, grapadoras, perforadoras, papeleras, etc.) que se utilizará en la empresa

Servicios: luz eléctrica, internet, telefonía fija, telefonía móvil y el servicio de limpieza, en este punto se recomienda que se contrate una persona que haga la limpieza profunda de la oficina dos veces por semana y que el mensajero colabore con la limpieza general de la oficina los días restantes de la semana.

Para la compra de bienes y contratación de servicios se recomienda que se haga mínimo una comparación de tres proveedores, analizando la calidad, el precio, garantía y facilidades de pago de cada uno, de esta manera se podrá escoger con seguridad el que más convenga a la empresa.

Una herramienta muy útil para comparar y analizar los proveedores es una tabla comparativa de los productos o servicios que estos ofrecen, para esto, se debe asignar un valor cuantitativo del 1 al 5 (siendo 1 el

valor más bajo y 5 el valor más alto) a los diferentes factores de influencia de acuerdo a las necesidades de la empresa, al final se escogerá el de mayor puntaje. Eje:

Producto	COMPUTADORA DE ESCRITORIO		
Proveedores	Computrón	Tecnomega	Novicompu
Calidad	4	4	4
Precio	5	4	3
Garantía	5	5	5
Facilidades de pago	4	3	3
TOTAL	18	16	15

En este caso la compra de computadoras de escritorio se las haría en Computrón (18), ya que es el proveedor mejor calificado para cubrir las necesidades de computadoras de escritorio de la empresa.

El responsable de esta tarea es el Gerente apoyado por la persona de contabilidad y finanzas.

- **Análisis y modificación del Plan Estratégico propuesto:** el Gerente junto con el “personal clave” analizarán la propuesta del Plan Estratégico del numeral 2.4 del capítulo 2, realizarán los cambios que crean conveniente y establecerán el Plan Estratégico final con el que iniciará a funcionar la empresa.

Es importante esta tarea ya que al involucrar a un equipo de trabajo en la revisión y definición del plan estratégico, se crea un compromiso de ellos hacia la empresa y al cumplimiento de los objetivos. Además, es necesario que las estrategias propuestas en el capítulo 2 se modifiquen o complementen con la experiencia y capacidad del “personal clave”, para que ellos se sientan involucrados aún más, y siempre busquen cumplir con cada una de ellas.

El responsable de esta tarea es el Gerente, el “personal clave” y se podrán apoyar en el autor de este trabajo de titulación.

- **Socialización de los Planes:** esta tarea consta de dos etapas, en la primera, se procederá a socializar el Plan Estratégico final con el personal que se encuentra en ese momento contratado en la empresa.

Es importante que todo el personal tenga conocimiento de cuál es la misión, la visión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la organización. De esta manera se alineará al personal con los objetivos de la empresa y se asegurará que todos estén bajo un mismo marco para la toma de decisiones.

En la segunda etapa se socializarán los Planes: Estratégico, Operativo, Financiero y de Marketing con todo el personal de la organización. Se implementarán, en el proceso de inducción, todos los puntos claves de

estos planes para que los conozcan los nuevos empleados. Así mismo, se realizarán campañas de actualización de los mencionados planes con todo el talento humano de la empresa.

- **Establecer los Planes Operativo, de Marketing y Financiero:** es muy importante que se establezcan estos planes para el correcto funcionamiento de la empresa, ya que estos se convertirán en su columna vertebral y base para su desarrollo.

Plan Operativo o Plan de Acción: una vez que con el plan estratégico se ha establecido el futuro que desea conseguir la organización, el plan operativo materializa las estrategias elegidas para lograrlo, esto se lo hace respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Cómo?: todas las acciones que deben desarrollarse.
- ¿Cuándo?: determinación de los tiempos en que se tienen que desarrollar las acciones.
- ¿Quién?: los responsables de llevar a cabo y controlar las acciones en el tiempo determinado.

- ¿Con qué?: los medios materiales que se usarán en todas las acciones tomadas.
- ¿Cuánto?: se realizará una valorización de las acciones. Esta pregunta también debe responderse con el porcentaje de contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada acción.
- Finalmente se establecerán medios de control para el cumplimiento de las acciones, se propone que se usen indicadores de control.

Plan de Marketing: aquí se determinan las necesidades reales del mercado o clientes potenciales, para de esta manera saber que productos y servicios se deben desarrollar y a través de que canales se introducirán en el mercado. A demás en este plan se podrá identificar la mejor manera de comunicar los productos y servicios al mercado, para poder posicionar la marca de la compañía.

Para elaborar un plan de marketing se deben incluir las siguientes fases:

- a. Análisis interno: de los procesos de la empresa relacionados con su actividad y que tengan relación con el cliente.

- b. Análisis externo: de la competencia y sus actividades en el mercado. Análisis de los clientes, del mercado y del entorno, en relación al negocio.
- c. Planteamiento de objetivos y estrategias: los objetivos permitirán la valoración real de los aspectos claves del giro de negocio de la empresa. Las estrategias nos permitirán concretar el posicionamiento en el mercado de la marca.
- d. Desarrollo de acciones: para conseguir los objetivos estratégicos planteados en el punto anterior.
- e. Control y medición de resultados: se establecerá un control al desarrollo de las acciones anteriores y se compararán los resultados con los objetivos iniciales para establecer medidas correctoras, si son necesarias.

Plan Financiero: sirve para tener una versión cuantificada de la empresa, saber las necesidades de financiación en el corto y largo plazo, conocer la viabilidad económica y posibles retornos de los diferentes proyectos, el volumen de ventas de los inmuebles o servicios mínimos necesarios para ganar dinero, proyecciones financieras en diferentes

situaciones del negocio, etc. Para esto un plan financiero debe tener los siguientes elementos básicos:

- Estado de Resultados
- Presupuesto de Ventas
- Balances (Inicial y General)
- Flujo de caja
- Análisis de punto de equilibrio
- Análisis de sensibilidad (riesgo)
- Valoración de la empresa

Los diferentes planes serán desarrollados por el Gerente y el “personal clave”, si es necesario, apoyados por el autor de este trabajo de titulación.

- **Reconocer y establecer los procesos de la empresa:** esta tarea se realizará antes de la apertura oficial de la empresa, pero los procesos que

se identifiquen se complementarán y mejorarán en la medida que sea necesario a lo largo del tiempo.

Es muy importante contar con una gestión por procesos ya que estos son la base para desarrollar políticas y estrategias operativas sólidas. Además, ayudan asegurar el funcionamiento de la empresa con costos mínimos, gracias la utilización eficiente de sus recursos.

El uso de procesos, también es una muy buena manera de controlar el desarrollo de la organización, ya que se puede identificar con mayor facilidad cualquier problema y aplicar medidas correctivas antes de que afecte de manera significativa a la gestión de la compañía.

Se recomienda que para esta tarea se aplique un mapa de procesos, este esquema presenta una visión global de la estructura de la empresa, donde se presentan todos los procesos y sus principales relaciones. Se divide en tres grandes grupos de procesos que son: Estratégicos, Operativos y de Soporte.

Los responsables de esta tarea son el gerente junto con el “personal clave”, se podrán apoyar en el autor de este trabajo de titulación.

- **Apertura de la empresa:** Finalmente se procederá a la apertura oficial de la empresa, cabe recalcar que ésta ya debería estar funcionando desde el mes de mayo, debido a que se está desarrollando el proyecto multifamiliar “Vicent”. Los responsables de esta tarea es el Gerente junto con todo el personal de la empresa.

3.2 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Con la finalidad de optimizar el proceso de implementación de la empresa, se ha decidido utilizar y desarrollar un cronograma de actividades, para esto se han identificado las tareas claves, el tiempo en que deben ser desarrolladas, los responsables de llevar a cabo la tarea y su costo aproximado.

Para este cronograma se ha decidido utilizar el Diagrama de Gantt, esta es una herramienta que permite modelar la planificación de las tareas de un proyecto, en este caso las tareas para la creación de una empresa constructora inmobiliaria. Esta herramienta fue inventada por Henry L. Gantt en 1917.

En este diagrama se representan de una manera muy clara las diferentes fases del proceso de implementación de la empresa, por lo que muy fácil su lectura y comprensión.

Las tareas están colocadas de arriba hacia abajo en el eje de las “Y”. De izquierda a derecha se coloca las unidades de tiempo. La duración de las tareas se representa mediante una barra horizontal.

A continuación se observa una propuesta de un cronograma de implementación para una empresa constructora – inmobiliaria:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

2015	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Responsable	Valor (USD)
Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Constitución de la empresa													Gerente	1200.00
Adecuación de la oficina													Gerente	800.00
Contratación del personal de "oficina"													Gerente/Talento Humano	7969.07
Contratación del personal de "obra"													Talento Humano	4047.42
Adquisición de los bienes y servicios para la oficina													Gerente/ Contabilidad y Finanzas	11130.00
Análisis y modificación del Plan Estratégico propuesto													Gerente/ "Personal Clave"	-
Socialización de los Planes.													Gerente/ "Personal Clave"	500.00
Establecer los Planes: Operativo, de Marketing y Reconocer y establecer los procesos de la empresa													Gerente/ "Personal Clave"	-
Apertura de la empresa													Gerente	1500.00
													TOTAL	27246.49

3.3 DETALLE DE LA VALORIZACIÓN APROXIMADA DE LAS TAREAS DE IMPLEMENTACIÓN

- ❖ Las valoraciones aproximadas de las tareas de implementación ascienden a \$ 27.246.49, distribuidas tal como se encuentra en la tabla.
- ❖ En la tarea constitución de la empresa se puede ahorrar el asesoramiento jurídico, aproximadamente \$600, si se realiza esta actividad a través de internet. Revisar el numeral 2.2.1 del capítulo 2.
- ❖ La valorización de la contratación de personal incluye sus sueldos y las provisiones de ley que se deben realizar mensualmente.
- ❖ Adquisición de los servicios para la empresa por \$ 630.00 es un gasto mensual. Se ha tomado la valorización aproximada del primer mes de contrato de los mismos.
- ❖ Para analizar y establecer los planes: estratégico, operativo, de marketing y financiero; no se ha considerado ningún valor debido a que esta tarea la realizará el gerente con el personal clave. El sueldo y provisiones de ley de los mismos, ya se encuentra contemplado en la actividad contratación de personal. Si se utiliza el apoyo del autor de este trabajo de titulación, no tendrá costo alguno.

- ❖ Para establecer los procesos de la empresa se puede buscar el apoyo de un especialista del tema. Esta decisión será tomada por el gerente, dependiendo de las necesidades de la empresa.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- En la actualidad el sector de la construcción es uno de los principales contribuyentes en el crecimiento del PIB del Ecuador. En el 2013 encabezó la lista de sectores con mayor crecimiento en el país, manteniendo esta tendencia durante el 2014.
- En los últimos años el destino de los préstamos de la banca privada al sector de la vivienda ha ido en aumento. En el último año (2014) obtuvo más financiamiento de este tipo que el sector de las microempresas.
- El Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Biess) a partir del 2010 se convirtió en principal prestamista hipotecario del país, llegando a cubrir el 43% de este tipo de créditos a nivel nacional. Gracias a sus tasas menores y plazos mayores una mayor cantidad de ciudadanos tuvieron acceso a estos préstamos, dinamizando el crecimiento del negocio constructor - inmobiliario.

- La construcción de vivienda se recuperó luego del bajón que registró a finales del 2013 y durante el primer trimestres del 2014. Según el Banco Central del Ecuador (BCE), este sector tuvo más acceso al crédito bancario durante el tercer trimestre del año. El sector inmobiliario espera que en el 2015 el crecimiento en el monto de préstamos hipotecarios supere el 10%.
- En el Distrito Metropolitano de Quito se ha presentado una tendencia decreciente de proyectos inmobiliarios (tasa del 8%), pero presenta una tendencia creciente en la cantidad de proyectos 100% vendidos (tasa del 55%).
- Los proyectos del Arq. César Gutiérrez han ido aumentando desde el 2012, que inició con esta actividad. Por falta de tiempo, organización y personal se ha visto obligado a rechazar varios proyectos.
- El Arq. César Gutiérrez no tienes procesos definidos para el desarrollo de sus proyectos por lo que no existe un correcto uso de sus recursos. Es decir su negocio es eficaz.
- Formalizar el negocio del Arq. César Gutiérrez a través de una empresa representa una mejora total para su negocio. Las ventajas que ofrece crear una organización formal son mayores a las de continuar como persona natural.

- El monto aproximado para la adquisición de bienes y servicios esenciales para la empresa es de USD 11.130.00 (USD 630 son por servicios mensuales) y para la contratación de talento humano es de USD 12.016.49 mensuales.
- Un plan estratégico bien elaborado es necesario para que la empresa tenga una visión clara de a dónde quiere ir y cuente con estrategias que sean la base para alcanzar sus objetivos.
- La herramienta FODA cruzado es muy útil para determinar las estrategias de la empresa, ya que se las realizan en base a la situación actual del entorno interno y externo del negocio.
- La transformación en persona jurídica de una persona natural dedicada al negocio constructor-inmobiliario en el Distrito Metropolitano de Quito y su zona de influencia se demorará aproximadamente 10 semanas, divididas en 10 tareas principales, con un costo total aproximado de USD 27.246.49.

4.2 RECOMENDACIONES

- Se debe formalizar el negocio del Arq. César Gutiérrez a través de la constitución planificada de su empresa.
- Utilizar el Plan Estratégico propuesto en este trabajo, como guía para el funcionamiento y desarrollo de la empresa. El cumplimiento de los objetivos específicos propuestos, es esencial para cubrir todos los gastos de constitución y funcionamiento de la empresa.
- Se debe enfocar el negocio en satisfacer las necesidades inmobiliarias de las clases sociales media y baja del Distrito Metropolitano de Quito y su zona de influencia, aprovechando las políticas gubernamentales de financiación de compra de viviendas, hacia este sector del mercado.
- La empresa debe constituirse antes iniciar la etapa de construcción del proyecto multifamiliar “Vicent”, para que este se desarrolle bajo el sistema de gestión de la organización y sea el inicio del posicionamiento de la marca de la empresa en el mercado.
- Seguir la planificación propuesta para la implementación de la empresa. De esta manera se asegura su creación de una manera organizada y productiva.

Bibliografía

Libros:

- 1 Harvard Business Review. (1999). *Iniciativa Emprendedora*. Ediciones Deusto S.A.
- 2 Harvard Business Review. (2000). *Gestión del Cambio*. Ediciones Deusto S.A.
- 3 Harvard Business Review. (2000). *La empresa y el Consejo de Administración*. Ediciones Deusto S.A.
- 4 Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- 5 Kotler, P. y Kevin, L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- 6 Gandolfo, G. J. (2005). *Los 6 pasos del Planeamiento Estratégico*. Argentina: Aguilar.
- 7 David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- 8 Henry, M.; James, B. Q.; John, V. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Educación.
- 9 Porter, M. E. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. España: Ediciones Deusto S.A.
- 10 Koontz, H; Heinz, W. (1991). *Elementos de Administración*. México: McGraw-Hill.

Artículos Online:

Revista Clave. (2014). *Bienes Raíces Clave*. Obtenido de:
<http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=1163>

El Comercio. (2014). **Actualidad**. Obtenido de: <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/biess-hipotecarios-ecuador-vivienda.html>

Revista Poderes. (2014). **Crecimiento del PIB**. Obtenido de: <http://poderes.com.ec/2014/el-el-pib-crecio-491-en-el-primer-trimestre-de-2014/>

Cámara de la Industria de la Construcción. (2014). **Proyectos en el Ecuador**. Obtenido de: <http://www.camicon.ec/index.php/component/content/article/9-uncategorised/106-informacion-sobre-inversiones-para-proyectos-en-el-ecuador>

El Comercio. (2015). **Biess Bajó su Meta de Crédito 2015**. Obtenido de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/biess-baja-credito-hipotecario-quiografario.html>

Cámara de la Industria de la Construcción. (2014). **Evolución del Mercado de Vivienda en el Ecuador**. Obtenido de: <http://www.camicon.ec>

ANEXOS

ANEXO 1 PROYECTOS DEL ARQ. CÉSAR GUTIÉRREZ

HOSTORIAL DE PROYECTOS ARQUITECTO CÉSAR GUTIÉRREZ							
Proyecto	Año	Contratista	Ubicación	Superficie Aproximada	Presupuesto Aproximado (USD)	Estado	Observaciones
Luxxo	2012 / 2013	Dinámica	Av. Eloy Alfaro y Andrade Marín	7200m2	2250000	Entregado	Diseño, planificación y el seguimiento en obra.
Khania	2013 / 2014	Dinámica	Quiteño Libre y La Cumbre	8500m2	5100000	Entregado	Seguimiento en obra.
Vivienda Artieda	2013	Sra. Magdalena Artieda	Mindo - Ecuador	200m2	100000	Entregado	Diseño y Planificación
Bezier	2024 / 2015	Dinámica	Whimper y Paul Rivet	10300m2	618000	Construcción	Seguimiento en obra.
Quori	2014 / 2015 / 2016	Dinámica	El Comercio y El Mercurio	14000m2	8400000	Proceso de Aprobación	Diseño y Planificación
Vincent	2014 / 2015	Sr. César Gutiérrez	6 de Diciembre y Angélica Carrillo.	2200m2	1320000	Proceso de Aprobación	Diseño y Planificación
Vivienda Cando	2014 / 2015	Ing. Miriam Cando	Ciudadela del Ejército 2	500m2	200000	Diseño y Planificación	Diseño y Planificación
Vivienda Maldonado	2014 / 2015	Ing. Cristina Maldonado	La Armenia - Los Chillos	150m2	75000	Diseño y Planificación	Diseño y Planificación